

**OPTIMALISASI DAN HAMBATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI  
DI KABUPATEN BANYUWANGI  
(Studi pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi)**

**Fitria Dyah Apriliyanti, Siswidiyanto, Endah Setyowati**

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang

E-mail: fitriadyah\_april@yahoo.co.id

**Abstract: The Optimization and Obstacles of Employees Placement in Banyuwangi.** One of the policies taken by the government as an attempt was made to Civil Servants structuring with the enactment of the moratorium CPNS. However, with the enactment of the moratorium policy employess, Banyuwangi experiencing short-staffed. It is based on the same time a wave of retiring civil servants continue. So the need for optimizing employee in Banyuwangi. To know the optimization and obstacles of employee placement the research conducted on the Staffing and Training Agency Banyuwangi. The research method used is descriptive qualitative the research data is divided into two kinds: primary data and secondary data. The results of this study indicate that optimization of employee placement in Banyuwangi has done well, namely by determining job analysis, workload analysis and determination of the qualifications position in accordance to the PP 13 of 2002. Results of job analysis conducted to improve the productivity of employees. The implementation of workload analysis, it is known that not all areas in the district of Banyuwangi get briefed and benefits. Further qualifications of each employee is in conformity with the position carried, but there needs to be increased in accordance. Factors that influence the course of the placement of employees in Banyuwangi, namely situational factors, education and employee competencies, and qualifications of job analysis team. So that the improvement of the need for re-analysis or evaluation of the results of the job descriptions and workload analysis. Further, each officer shall be selected on the basis of qualifications professionalism through competitive examinations. Reduction of structural training accompanied by the implementation of the training of skilled workers, as well as the need for transparency of qualifications job analysis and workload analysis team.

**Keywords:** Optimization, Obstacles, Employees Placement

**Abstrak: Optimalisasi dan Hambatan dalam Penempatan Pegawai di Kabupaten Banyuwangi.** Salah satu kebijakan yang diambil pemerintah sebagai upaya yang dilakukan untuk penataan Pegawai Negeri Sipil yaitu dengan diberlakukannya kebijakan moratorium CPNS. Namun dengan diberlakukannya kebijakan moratorium CPNS, Kabupaten Banyuwangi mengalami kekurangan pegawai. Hal ini didasarkan pada saat yang bersamaan gelombang PNS yang pensiun di Kabupaten Banyuwangi terus berlangsung. Sehingga perlu adanya pengoptimalan pegawai di Kabupaten Banyuwangi. Untuk mengetahui optimalisasi dan hambatan dalam penempatan pegawai maka penelitian dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif, data penelitian terbagi menjadi dua macam yaitu: data primer dan data sekunder. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa optimalisasi penempatan pegawai di Kabupaten Banyuwangi sudah dilakukan dengan baik, yaitu dengan menentukan analisis jabatan, analisis beban kerja dan penetapan kualifikasi jabatan sesuai dengan PP Nomor 13 Tahun 2002. Hasil dari analisis jabatan yang dilakukan dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Dalam pelaksanaan analisis beban kerja, diketahui bahwa tidak semua daerah yang ada di Kabupaten Banyuwangi mendapatkan pengarahan dan manfaatnya. Lebih jauh lagi kualifikasi pegawai sudah sesuai dengan jabatan yang diemban, namun perlu adanya peningkatan. Faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya penempatan pegawai di Kabupaten Banyuwangi yaitu faktor situasional, pendidikan dan kompetensi pegawai, serta kualifikasi tim analisis jabatan. Untuk itu perlu adanya analisis kembali atau evaluasi terhadap hasil dari analisis jabatan dan beban kerja. Lebih lanjut lagi, setiap pejabat wajib diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya melalui ujian kompetitif. Pengurangan diklat struktural yang diiringi oleh pelaksanaan diklat tenaga terampil, serta perlu adanya transparansi terhadap kualifikasi tim analisis jabatan dan tim analisis beban kerja.

**Kata Kunci:** Optimalisasi, Hambatan, Penempatan Pegawai.

## **Pendahuluan**

Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang merupakan perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, dijelaskan bahwa kedudukan dan peran Pegawai Negeri Sipil adalah sangat penting dan menentukan karena mereka adalah sebagai aparatur negara dan aparatur pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dalam usaha mewujudkan tujuan nasional. Untuk itu perlu adanya suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk memperoleh kuantitas, kualitas, komposisi dan distribusi pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi menjadi kinerja nyata.

Namun, dalam pelaksanaan penempatan pegawai tidak terlepas dari adanya suatu permasalahan. Permasalahan yang timbul tidak hanya pada pemerintah pusat namun juga pada pemerintah daerah, yaitu alokasi dan distribusi PNS yang tidak proporsional antara jumlah PNS dengan tugas dan fungsi organisasi yang harus dilaksanakan, persentase antara jumlah belanja pegawai dengan belanja publik di dalam APBD yang tidak rasional, adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Salah satu kebijakan yang diambil pemerintah untuk mengatasi masalah tersebut yaitu dengan diberlakukannya kebijakan moratorium CPNS. Kabupaten Banyuwangi merupakan salah satu daerah yang terkena dampak dari adanya kebijakan moratorium. Terjadi kekurangan pegawai akibat kebijakan moratorium yang di terima Kabupaten Banyuwangi sebagai salah satu daerah yang belanja pegawainya di atas 50% yaitu mencapai 57,7% pada tahun 2012. Sedangkan pada saat yang bersamaan, gelombang PNS yang pensiun terus berlangsung. Pada tahun 2012, ada sekitar 450 PNS yang memasuki usia pensiun dan pada tahun 2013 jumlah PNS yang pensiun semakin meningkat sebanyak lebih dari 600 pegawai.

Mengingat jumlah pegawai dan jumlah organisasi yang tidak sesuai dapat mengakibatkan tidak efektifnya penyelenggaraan administrasi pemerintahan, maka

untuk mengatasi permasalahan pegawai di Kabupaten Banyuwangi tersebut, penataan PNS dengan cara pengoptimalan penempatan pegawai dalam organisasi pemerintahan perlu dilakukan. Penataan pegawai tersebut dapat dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi, dikarenakan badan ini bertugas menyelenggarakan manajemen PNS yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya PNS dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijakan kesejahteraan PNS, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian daerah.

## **Tinjauan pustaka**

### **1. Kelembagaan Daerah**

#### **a. Pengertian Kelembagaan**

Lembaga diartikan sebagai suatu organisasi formal yang menghasilkan perubahan yang melindungi perubahan, dan jaringan dukungan-dukungan yang dikembangkan dalam lingkungan tidak diartikan sebagai pola-pola kegiatan yang normatif atau sebagai suatu sektor masyarakat (Eaton, 1993, h.23). Sedangkan menurut Horton dalam Nurcholis (2005, h.211) lembaga adalah suatu sistem norma yang dipakai untuk mencapai tujuan atau aktivitas yang dirasa penting, atau kumpulan kebiasaan dan tata kelakuan yang terorganisir yang terpusat dalam kegiatan utama manusia. Jadi, lembaga pemerintahan daerah adalah sistem aturan atau proses yang terstruktur, yang digunakan untuk menyelenggarakan pemerintah daerah.

#### **b. Struktur Kelembagaan**

Menurut Jones dalam Hessel (2006, h.123), struktur organisasi adalah sistem formal dari aturan dan tugas serta hubungan otoritas yang mengawasi bagaimana anggota organisasi bekerja sama dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **c. Penataan Kelembagaan**

Upaya untuk melakukan penataan unit kelembagaan dengan jumlah pegawai yang tepat untuk keperluan melaksanakan tugas kewajiban lembaga/organisasi disebut

“rightsizing”. Upaya *rightsizing* dilakukan dalam beberapa tahapan, yaitu:

- a) Menentukan kebijakan strategis
- b) *Organizing mode*, menentukan jenis dan jumlah satuan organisasinya (pembagian satuan organisasi)
- c) Memadukan orang-orang dalam organisasi

## **2. Administrasi Kepegawaian**

### **a. Pengertian Administrasi Kepegawaian**

Kepegawaian sebagai unsur administrasi berkaitan dengan proses yang berhubungan dengan penggunaan tenaga kerja/pegawai (manusia) dalam usaha kerja sama. Kegiatannya berupa pencarian, pelamaran, pengujian, penerimaan, pengangkatan, penempatan, kepangkatan, pengembangan, kesejahteraan, pemutasian sampai pada pemberhentian tenaga kerja dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

### **b. Unsur Administrasi Kepegawaian**

Menurut Sjamsiar (2006, h.29), praktek dan kebijakan yang diperlukan dalam unsur kepegawaian dalam administrasi meliputi:

- a) Analisis jabatan, yaitu menetapkan sifat dari pekerjaan masing-masing pegawai/karyawan
- b) Merencanakan kebutuhan pegawai/karyawan dan merekrut pegawai/karyawan
- c) Menyeleksi para calon pegawai/karyawan
- d) Melakukan orientasi dan pelatihan bagi calon pegawai atau pegawai baru
- e) Menata-olah upah dan gaji, yaitu cara mengompensasi karyawan
- f) Menyediakan insentif dan kesejahteraan
- g) Menilai kinerja
- h) Mengomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan)
- i) Pelatihan dan pengembangan pegawai
- j) Membangun komitmen pegawai/karyawan
- k) Peluang yang adil dan tindakan yang afirmatif
- l) Kesehatan dan keselamatan karyawan/pekerja
- m) Keluhan dan hubungan (relasi) tenaga kerja

### **c. Dasar-dasar Bagi Penyelenggaraan Kepegawaian**

Dasar-dasar yang digunakan oleh penyelenggaraan kepegawaian dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut:

- a) Perumusan tugas pokok dan fungsi setiap organisasi
- b) Penyusunan susunan organisasi
- c) Perincian organisasi ke dalam jabatan-jabatan dan pekerjaan
- d) Uraian syarat-syarat bagi masing-masing jabatan
- e) Penentuan kebutuhan jumlah pegawai yang rasional berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja
- f) Penggunaan sistem penilaian dan pengawasan pegawai yang tegas dan objektif
- g) Pengembangan sistem karier dalam kenaikan pangkat dan pengangkatan bagi sesuatu jabatan
- h) Pendidikan dan latihan pegawai negeri yang berencana, menyeluruh, dan kontinu agar mutu pegawai negeri sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugasnya sebagai petugas dan abdi masyarakat
- i) Penggajian dan pengupahan didasarkan pada prestasi kerja. (Cristine dan Kansil, 2008, h.163-164)

### **d. Tahap-tahap Pokok Penyelenggaraan Kepegawaian**

Adapun tahap pokok yang digunakan dalam penyelenggaraan kepegawaian, yaitu sebagai berikut:

- a) Inventarisasi jabatan, pekerjaan, dan kemampuan pegawai
- b) Penentuan kebutuhan kuantitas dan kualitas pegawai atas dasar jenis, sifat, dan beban kerja.
- c) Penerimaan dan penugasan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan pangkat, gaji, dan fasilitas kerja yang sesuai
- d) Pemberian bimbingan, pendidikan, dan latihan untuk peningkatan daya kerja, daya guna, kenaikan tingkat dan pangkat maupun untuk penempatan.
- e) Pengurusan gaji dan jaminan-jaminan sosial
- f) Penilaian prestasi dan masa kerja pegawai
- g) Tata usaha kepegawaian

- h) Pengawasan pelaksanaan peraturan-peraturan kepegawaian. (Cristine dan Kansil, 2008, h.164)

### 3. Reformasi Birokrasi

Menurut Sedarmayanti (2010, h.71-72), reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas yang berarti melalui:

- a) Perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak)
- b) Perubahan penguasa menjadi pelayan
- c) Mendahulukan peranan dari wewenang
- d) Tidak berpikir hasil produksi tetapi hasil akhir
- e) Perubahan manajemen kinerja
- f) Pantau percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik bersih, transparan dan profesional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) melalui:
  - 1) Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan flat (tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan profesional/fungsional dari pada jabatan struktural)
  - 2) Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem dan prosedur sederhana/ringkas, simpel, mudah dan akurat melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta memiliki kantor, sarana dan prasarana kerja memadai.
  - 3) Penataan sumber daya manusia aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (profesional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi, dan sejahtera).
  - 4) Akuntabilitas, kinerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif.
  - 5) Pelayanan dan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan dan mewujudkan *Good Governance*.

### 4. Penempatan Pegawai Negeri Sipil

#### a. Pengertian Penempatan Pegawai

Menurut Rivai (2011, h.198) penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Dalam alur ini, terdapat tiga jenis penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi.

#### b. Pegawai Negeri Sipil

Menurut Pasal 1 (a) Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, yang dimaksud dengan pegawai negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### 5. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sofyandi (2003, h.6) manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading & controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, & transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

#### b. Analisis Jabatan

Menurut Sofyandi (2008, h.90), analisis jabatan (*job analysis*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, kondisi kerja, dan syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (*job requirements*) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan

tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik. Dengan analisis jabatan maka diperoleh informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan suatu jabatan, yaitu: uraian jabatan (*job description*) yang berkaitan dengan identifikasi jabatan; ringkasan jabatan; hubungan, tanggung jawab dan kewajiban; wewenang dari pemegang jabatan; standar kinerja; kondisi kerja.

#### c. Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja adalah frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu dari masing-masing organisasi, misalnya berapa banyaknya pekerjaan pengetikan surat atau naskah lainnya yang harus dibuat oleh suatu satuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Teknik analisis beban kerja (*workload analysis*) memerlukan penggunaan rasio-rasio atau pedoman-pedoman penyusunan staf standar dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pegawai.

#### d. Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil

Dua hal penting yang harus diperhatikan dalam penyusunan kebutuhan PNS adalah formasi dan analisis jabatan. Pokok-pokok dalam penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil ditentukan berdasarkan dasar penyusunan formasi, sistem penyusunan formasi, kebutuhan pegawai dan anggaran belanja Negara.

#### Metode penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Optimalisasi penempatan pegawai, yaitu:
  - a) Analisis jabatan
  - b) Analisis beban kerja
  - c) Kualifikasi jabatan/pekerjaan
  - d) Pelaksanaan penempatan
- 2) Hambatan penempatan pegawai
  - a) Situasional
  - b) Pendidikan dan kompetensi pegawai
  - c) Kompetensi tim analisis jabatan

Lokasi penelitian adalah Kabupaten Banyuwangi, dengan situs Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi di Jln. KH Agus Salim 20 A Banyuwangi. Sumber data diperoleh dari sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan

data yaitu dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dokumentasi. Analisis data sesuai dengan Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012, h.246-253) yaitu reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

#### Pembahasan

##### 1. Optimalisasi Penempatan Pegawai di Kabupaten Banyuwangi

Sesuai dengan konsep *rightsizing* menurut Thoha (2010, h.97-98), dalam penataan pegawai di Kabupaten Banyuwangi, analisis jabatan, analisis beban kerja dan peningkatan kualifikasi jabatan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan penempatan pegawai. Dalam pelaksanaan mutasi pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Banyuwangi tahun 2012, penempatan pegawai telah di laksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang pedoman analisis jabatan di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, dengan terlebih dahulu memperhitungkan kualifikasi pegawai dengan metode analisis jabatan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat persepsi dari responden bahwa analisis jabatan dapat meningkatkan tanggung jawab para pemegang jabatan terhadap masing-masing pekerjaan yang diduduki. Responden menilai bahwa dengan adanya analisis jabatan yang dilaksanakan dengan baik, dapat meningkatkan kinerja pegawai karena mereka dapat dengan mudah memahami tugas yang ada pada masing-masing jabatan yang diduduki. Lebih jauh lagi dengan adanya analisis jabatan ini, tumpang tindih tugas antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain akan terminimalkan bahkan tidak ada lagi. Hasil ini sesuai dengan pendapat Sofyandi (2008, h.90) yang menyatakan bahwa analisis jabatan (*job analysis*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (*job requirements*) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain,

agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik.

Berdasarkan hasil dari fokus yang selanjutnya, yaitu analisis beban kerja dilakukan untuk mengukur dan meningkatkan profesionalisme kinerja aparatur di Pemerintahan Kabupaten Banyuwangi sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008. Adapun arah reformasi kepegawaian tentang penataan pegawai di lingkup pemerintah daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu untuk memberi penegasan tentang tanggung jawab dan uraian tugas jabatan, mendorong pencapaian kinerja individual dan kolektif, memperbaiki distribusi dan komposisi PNS di setiap instansi pemerintah, serta meningkatkan pendayagunaan PNS melalui kesesuaian jumlah dan kualitas pegawai yang ada atau dibutuhkan oleh masing-masing instansi, guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi serta tugas jabatan secara efektif dan efisien. Namun, dari hasil yang didapat diketahui bahwa tidak semua daerah yang ada di Kabupaten Banyuwangi mendapatkan pengarahannya dan manfaat dari adanya analisis beban kerja. Lebih jauh lagi meskipun hasil dari analisis beban kerja yang ada tersusun secara sistematis namun setelah dilakukan penelaahan ulang terdapat beberapa data yang tidak sesuai antara *form* yang satu dengan *form* yang selanjutnya. Sementara menurut Sedarmayanti (2010, h.94), penataan kelembagaan tidak terlepas dari adanya penataan sumber daya manusia/aparatur. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jika hasil yang didapat dari analisis beban kerja belum dilaksanakan dengan baik maka, akan berpengaruh terhadap penataan sumber daya manusia/aparatur yang ada di Kabupaten Banyuwangi. Lebih jauh lagi akan berdampak pada penurunan kinerja kelembagaan.

Kualifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh pegawai agar dapat menunaikan tugas sesuai dengan jabatan diketahui berdasarkan uraian dari analisis jabatan. Menurut Weber dalam Thoha (2011, h.18) setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, idealnya hal tersebut dilakukan melalui ujian yang kompetitif. Setelah Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi melakukan serangkaian tahap analisis dan mendapatkan sejumlah calon

untuk di mutasi, maka selanjutnya adalah menempatkan pegawai tersebut dalam posisi jabatan tertentu. Prosedur penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi tersebut sesuai dengan persyaratan yang tercantum pada pasal 5 PP Nomor 13 tahun 2002 yang merupakan turunan dari PP Nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural.

## **2. Hambatan dalam Penempatan Pegawai di Kabupaten Banyuwangi**

Hambatan dalam melakukan penempatan pegawai dalam jabatan struktural selayaknya dihindari atau diminimalkan agar proses dari penempatan pegawai bisa lebih optimal atau sesuai dengan tujuan dilakukannya penempatan pegawai. Mengingat dari tim yang melakukan penempatan pegawai juga manusia maka suatu kesalahan mungkin saja terjadi atau terdapat kendala dalam melakukan penempatan pegawai. Kendala tersebut bisa berasal dari internal ataupun eksternal Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi. Walaupun sebenarnya pemerintah pusat telah membuat aturan yang jelas dan rinci terhadap pelaksanaan penempatan pegawai, namun bisa saja timbul permasalahan ataupun hambatan di luar perkiraan dari tim atau Badan Kepegawaian dan Diklat saat dilakukannya penempatan pegawai.

Sama halnya dengan daerah-daerah kabupaten maupun kota lain, pelaksanaan penempatan pegawai di Kabupaten Banyuwangi juga terdapat masalah yang harus dihadapi. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penempatan pegawai di Kabupaten Banyuwangi yaitu faktor situasional, pendidikan dan kompetensi pegawai, serta kompetensi tim analisis jabatan. Faktor situasional yaitu berkaitan dengan luas daerah di Kabupaten Banyuwangi yang tersebar di 24 kecamatan dengan jarak rata-rata terpaut jauh antara satu kecamatan dengan kecamatan yang lain. Jarak inilah yang dijadikan dasar pegawai enggan di tempatkan di daerah yang jauh dari tempat tinggalnya. Sehingga pemerintah memerlukan waktu dalam menentukan kebijakannya. Faktor pendidikan dan kompetensi pegawai pun turut menjadi hambatan dalam

pelaksanaan penempatan pegawai. Masih adanya penempatan pegawai yang belum berpegang kepada prinsip "*The right man on the right place and the right man on the right job*" yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat.

Secara teknis, kendala yang timbul dari faktor internal maupun eksternal sebenarnya hampir tidak ada. Tetapi hasilnya yang menjadi sedikit kurang optimal. Pada dasarnya pegawai yang akan melakukan analisis jabatan sebelum bertugas telah mendapat pendidikan dan pelatihan dalam melakukan analisis jabatan. Hal tersebut sebenarnya sudah sesuai dengan ketentuan atau pedoman analisis jabatan yang dikeluarkan oleh Kementrian Dalam Negeri. Mungkin karena waktu yang relatif singkat maka kompetensi dari tim analisis jabatan sedikit terbatas. Tim analisis jabatan yang bertugas melakukan analisis jabatan seperti hanya dipakai sementara waktu dan bertugas saat akan dilakukan analisis jabatan sehingga kemampuan mereka bisa dibilang masih kurang karena mereka dibuat secara instan. Bahkan pegawai yang bertugas melakukan analisis jabatan terkadang kurang begitu memahami tugas yang dilakukan karena latar belakang keilmuan yang dipelajari sebelumnya kurang tepat dengan tugas yang diberikan kepada mereka yaitu dalam melakukan analisis jabatan, hal inilah yang membuat hasil dari analisis jabatan di tingkat kabupaten atau kota kurang begitu optimal sehingga berpengaruh pada kurang optimalnya penempatan pegawai.

### Kesimpulan

Optimalisasi penempatan pegawai di Kabupaten Banyuwangi sudah dilaksanakan sesuai dengan pedoman yang berlaku. Pengoptimalan penempatan pegawai ini dilaksanakan dengan terlebih dahulu menentukan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan penentuan kualifikasi jabatan. Sementara optimalisasi penempatan pegawai dilihat dari:

#### a) Analisis Jabatan

Dalam optimalisasi penempatan pegawai di Kabupaten Banyuwangi, analisis jabatan sudah dilakukan dengan baik sesuai prosedur yang ada pada Peraturan

Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005. Upaya yang telah dilakukan di antaranya telah adanya uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Namun, penulisan hasil dari uraian jabatan sulit dipahami.

#### b) Analisis Beban Kerja

Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi menggunakan analisis beban kerja sebagai pedoman dalam penempatan pegawai sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008. Analisis beban kerja dilakukan terhadap aspek-aspek, yaitu: norma waktu, volume kerja, dan jam kerja efektif. Sedangkan pelaksanaannya, dilaksanakan secara sistematis dengan tahapan pengumpulan data, pengolahan data, penelaahan hasil olahan data dan kemudian dilanjutkan dengan penetapan hasil analisis beban kerja. Pelaksanaan analisis beban kerja di Kabupaten Banyuwangi dilaksanakan dengan cukup baik, namun dari data yang didapat terdapat ketidaksesuaian antara *form* yang satu dengan *form* selanjutnya yang telah diisi oleh pegawai yang sama.

#### c) Kualifikasi Jabatan/Pekerjaan

Kualifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh pegawai agar dapat menunaikan tugas sesuai dengan jabatan, diketahui berdasarkan uraian dari analisis jabatan. Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi telah melaksanakan penempatan pegawai sesuai dengan persyaratan yang tercantum pada pasal 5 PP Nomor 13 tahun 2002 yang merupakan turunan dari PP Nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural.

Di samping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam pasal 5, pengangkatan pejabat pembina kepegawaian pusat dan daerah juga memperhatikan kualifikasi lain yaitu faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki. Selain faktor-faktor tersebut, faktor kemanusiaan masih sering digunakan dalam penempatan pegawai di Kabupaten Banyuwangi.

d) Pelaksanaan Penempatan

Pelaksanaan penempatan pegawai sudah dilaksanakan dengan baik namun masih perlu diperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang dipercayakan kepadanya. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan persyaratan tersebut diharapkan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penempatan pegawai di Kabupaten Banyuwangi yaitu terkait dengan faktor situasional daerah, pendidikan dan kompetensi dari Pegawai Negeri Sipil yang ada, serta kualifikasi yang dimiliki oleh tim analisis jabatan maupun tim analisis beban kerja.

a) Faktor situasional

Faktor situasional berkaitan dengan luas daerah di Kabupaten Banyuwangi yang tersebar di 24 kecamatan dengan jarak rata-rata terpaut jauh antara satu kecamatan dengan kecamatan yang lain. Jarak inilah yang dijadikan dasar pegawai enggan di tempatkan di daerah yang jauh dari tempat tinggalnya. Sehingga pemerintah memerlukan waktu dalam menentukan kebijakannya.

b) Pendidikan dan kompetensi pegawai

Masih adanya penempatan pegawai yang belum berpegang kepada prinsip "*The right man on the right place and the right man on the right job*" yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat sehingga berpengaruh pada kompetensi dimiliki Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan.

c) Kualifikasi tim analisis jabatan

Pemilihan tim analisis jabatan yang kurang mempertimbangkan kompetensi dari tim analisis jabatan, sehingga kompetensi yang dimiliki sedikit terbatas.

Dari kesimpulan akhir penelitian tentang optimalisasi penempatan pegawai di Kabupaten Banyuwangi, maka peneliti dapat memberikan saran-saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi. Saran-saran peneliti adalah sebagai berikut:

a) Pembenahan penulisan uraian jabatan yaitu dengan memilah-milah antara uraian jabatan mana saja yang masuk ke dalam deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, standar kinerja jabatan dan kemudian di-cover dalam sebuah informasi uraian jabatan, sehingga terbentuklah informasi uraian jabatan pegawai yang terstruktur dan lebih mudah dipahami oleh setiap pegawai.

b) Perlu adanya analisis kembali atau evaluasi terhadap hasil dari analisis beban kerja yang telah dilaksanakan.

c) Dalam penempatan pegawai, setiap pejabat wajib diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya dengan melalui ujian yang kompetitif.

d) Pengurangan diklat struktural yang dinilai tidak mendorong ke arah prestasi dan kompetensi pegawai melainkan didorong oleh keinginan untuk menduduki jabatan atau status eselon. Untuk itu perlu adanya diklat tenaga terampil yang digunakan untuk mengatasi jumlah pegawai yang kurang efektif bekerja.

e) Transparansi terhadap kualifikasi tim analisis jabatan dan tim analisis beban kerja, serta pelaksanaan diklat tenaga terampil yang dilaksanakan secara berkala.

---

## Daftar Pustaka

- Christine & Kansil. (2008) **Sistem Pemerintahan Indonesia Edisi Revisi-Cetakan 3**. Jakarta, Bumi Aksara.
- Eaton, J.W. (1993) **Pembangunan Lembaga dan Pembangunan Nasional dari Konsep ke Aplikasi**. Jakarta, Bina Aksara.
- Hessel, Nogi S. Tangkilisan. (2005) **Manajemen Publik**. Jakarta, Grasindo.



- Nurcholis, H. (2005) **Teori dan Praktek Pemerintahan dan Otonomi Daerah**. Jakarta, Grasindo.
- Rivai, Veitzhal. (2011) **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**. Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti (2010) **Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan**. Bandung: Refika Aditama.
- Sjamsuddin, Sjamsiar. (2006) **Dasar-Dasar & Teori Administrasi Publik**. Malang, Sofa Mandiri & Indonesia Print Malang.
- Sofyandi, H. (2008) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Sugiyono (2012) **Metode Penelitian Kualitatif dan R & D**. Bandung, Alfabeta.
- Thoha, Miftah. (2010) **Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia**. Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. (2011) **Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi**. Jakarta, Kencana.